

袖珍  
書本  
管子

子

冊三



管子卷第七

明吳郡趙氏本

唐司空房玄齡注

大匡第十八

大匡第十八

輔以大夫

大匡等三篇是當時紀敘之文

內言一

按言子固辭傳稱疾不出君不信我權保子以死亡

齊僖公生公子諸兒公子紕公子小白使鮑叔傅小白鮑叔辭稱疾不出管仲與召忽往見之曰何故不出鮑叔曰先人有言曰知子莫若父知臣莫若君今君知臣不肖也是以使賤臣傅小白也鮑叔以小白年幼又不肖也賤臣知奔矣召忽曰子固辭而賤故難為之傅也無出吾權任子以死亡必免子任保也君若病疑我當保子以疾困至若死亡此可免子之身鮑叔曰子如是何不免之有乎必言

則君不疑  
必免子之  
傳矣

也管仲曰不可

以召忽

持社稷宗廟者不讓事不

廣閒

社稷宗廟至重故不可

將有國者未可知也

於三公子未子其出乎召忽曰不可吾三人者之

於齊國也譬之猶鼎之有足也去一焉則必不立

矣

言三人不可

吾觀小白必不爲後矣管仲曰不

然也夫國人憎惡糺之母以及糺之身而憐小白

之無母也諸兒長而賤事未可知也夫所以定齊

國者非此二公子者將無已也

二公子謂諸兒子

定齊國而又小白必得立矣

是將小白之爲人無小

智惕而有小慮

言雖無小

非夷吾莫容小白

小白既無小智必乘在

天不幸降禍加殃于齊

糺雖得立事將不濟非子定社稷其將誰也

不亂既

高泉  
121. 61  
452  
19  
4.3

兄古况字  
後做此言  
犯命廢亂  
雖得天下  
尚不生况  
定齊社稷  
乎一國之政

次在小白輔小白而定社忽召忽曰百歲之後吾君

卜世犯吾君命而廢吾所立奪吾紂也雖得天下

吾不生也謂魯公之命使立子糾今而奪焉我當

死兄與我齊國之政也受君令而不改奉所立而

不濟是吾義也謂使知政也今受君令而立子糾

也言己立君臣之義也管仲曰夷吾之為君臣

死一紂哉言當為宗廟社稷夷吾之所死者社稷

破宗廟滅祭祀絕則夷吾死之非此三者則夷吾

生夷吾生則齊國利夷吾死則齊國不利鮑叔曰

然則柰何管子曰子出奉令則可子出奉令則小

可鮑叔許諾乃出奉令遂傅小白鮑叔謂管仲曰

管子

管子 卷七 中韓書局影

004458608

何行

問其事君當何所行

管仲曰為人臣者不盡力於君則

不親信

不為君親信

不親信則言不聽言不聽則社稷

不定夫事君者無二心

此事君所行

鮑叔許諾僖公之

母弟夷仲年生公孫無知有寵於僖公衣服禮秩

如適

言無知之寵與適于同

僖公卒以諸兒長得為君是為

襄公襄公立後紕無知無知怒公令連稱管至父

戍葵丘曰瓜時而往及瓜時而來期戍公問不至

請代不許故二人因公孫無知以作亂魯桓公夫

人文姜齊女也公將如齊與夫人皆行

公謂桓公申俞

諫曰不可

申俞魯大夫也

女有家男有室

女有夫之家男有妻之室無

相瀆也謂之有禮公不聽遂以文姜會齊侯於濼

文姜通於齊侯桓公聞責文姜文姜告齊侯齊侯

怒饗公使公子彭生乘魯侯脅之

乘謂扶公升車拉其脅而殺之

公薨于車豎曼曰

豎曼齊大夫也

賢者死忠以振疑百姓

寓焉

振救也賢者死於忠義以救當時之疑故百姓有所託焉寓寄託也

智者究理

而長慮身得免焉

智者既盡考而謀慮又長者既免於危亡

今彭生二

於君

不以正道輔君而從之於昏故曰二

無盡言而諛行以戲我君

使我君失親戚之禮命

無盡言謂不忠諫喪公通其妹故曰失親戚之禮命

又力成吾君之禍以搆二國之怨

特其多力拉殺魯君故曰力成

之禍彭生其得免乎禍理屬焉

齊敬之理屬於彭生夫君以

怒遂禍

君怒魯桓彭生則遂成其禍

不畏惡親聞容昏生無醜

也

君而遂疑是謂惡親不畏此事遠聞而容忍之然此昏愚之生於不識其類故曰昏生無醜

豈及彭生而能止之哉

反如也禍由彭生則彭生力能之今而成禍故

魯若有誅必以彭生爲說

二月魯人告齊曰

除之謂除  
此恥也

寡君畏君之威不敢寧居來修舊好禮成而不反  
無所歸死請以彭生除之齊人爲殺彭生以謝於  
魯五月襄公田于具丘見豕彘從者曰公子彭生  
也公怒曰公子彭生安敢見射之豕人立而啼公  
懼墜於車下傷足亡屨反誅屨於徒人費不得也  
責鞭之見血費走而出遇賊於門脅而束之費袒  
而示之背賊信之使費先入伏公而出覩死于門  
中石之紛如死于階下孟陽代君寢于牀賊殺之  
曰非君也不類見公之足于戶下遂殺公而立公  
孫無知也鮑叔牙奉公子小白奔莒管夷吾召忽  
奉公子糾奔魯九年公孫無知虐於雍廩雍廩殺  
無知也桓公自莒先入魯人伐齊納公子糾戰於

乾時管仲射桓公中鉤魯師敗績桓公踐位於是

劫魯使魯殺公子糾

劫謂與兵脅之

桓公問於鮑叔曰將

何以定社稷鮑叔曰得管仲與召忽則社稷定矣

公曰夷吾與召忽吾賊也鮑叔乃告公其故圖

故圖

謂管仲本使鮑叔  
傅小白將立之

公曰然則可得乎鮑叔曰若亟

召則可得也不亟不可得也夫魯施伯知夷吾為

人之有慧也其謀必將令魯致政於夷吾夷吾受

之則彼知能弱齊矣夷吾不受彼知其將反於齊

也必將殺之

既不受魯政而反於齊  
恐其將為魯害故殺之

公曰然則夷

吾將受魯之政乎其否也鮑叔對曰不受夫夷吾

之不死亂也為欲定齊國之社稷也今受魯之政

是弱齊也夷吾之事君無二心雖知死必不受也



桓公謂公曰其於我也曾若是乎曾則也則能無鮑

叔對曰非為君也為先君也其於君不如親亂也

言管仲親亂也亂之不死而況君乎親尚不死君若

欲定齊之社稷則亟迎之管仲既志在定齊公曰

恐不及奈何鮑叔曰夫施伯之為人也敏而多畏

多慮深則公若先反恐注怨焉必不殺也若先反管

殺之齊必注公曰諾從鮑叔施伯進對魯君曰管

仲有急其事不濟今在魯君其致魯之政焉有急

事與小白爭國其事既不濟若受之則齊可弱也

若不愛則殺之殺之以說於齊也與同怒尚賢於

已施伯恐管仲反齊為害欲殺之有君曰諾魯未

及致政而齊之使至曰夷吾與召忽也寡人之賊

也。今在魯，寡人願生得之。若不得也，是君與寡人

賊比也。魯君問施伯，施伯曰：「君與之，臣聞齊君惕

而亟驕，雖得賢庸必能用之乎？」庸猶也。及齊君之能

用之也。管子之事濟也。」及猶就也。就令能用夫管

仲，天下之大聖也。今彼反齊，天下皆鄉之，豈獨魯

乎？今若殺之，此鮑叔之友也。鮑叔因此以作難，君

必不能待也。」齊國強鮑叔賢故不能待猶擬也。不如與之。魯君乃

遂束縛管子與召忽。管子謂召忽曰：「子懼乎？」召忽

曰：「何懼乎？吾不蚤死，將胥有所定也。」胥今既定矣。

謂小白已定。令子相齊之左，必令忽相齊之右。雖然，殺

君而用吾身，是再辱我也。」君謂子亂。子爲生臣，忽爲死

臣。生則定社稷，死則顯忠義。忽也。知得萬乘之政而死，公子糾

可謂有死臣矣子生而霸諸侯公子糾可謂有生

臣矣死者成行

死成忠義之行

生者成名

生定社稷之名

各不兩

立

既成又成生名不

行不虛至

必致身受命乃謂之行也

子其勉之

死生有分矣乃行入齊境自刎而死管仲遂入君

子聞之曰召忽之死也賢其生也

召忽之生不能霸諸侯

管

仲之生也賢其死也

管仲之死不功或曰明年

集書者更

年

闕異說故言或曰明年襄公立之明年也

襄公逐小白小白走莒三年

襄公薨公子糾踐位國人召小白鮑叔曰胡不行

矣小白曰不可夫管仲知召忽強武雖國人召我

我猶不得入也鮑叔曰管仲得行其知於國國可

謂亂乎

管仲得行其智於國國則不亂今亂是不得行其智

召忽強武豈能

獨圖我哉

國人既召小白則不與召忽獨我

小白曰夫雖不得行

接及謂所  
從黨與也

其知豈且不有焉乎

直是智不行  
不得言無智

召忽雖不得衆

其及豈不足以圖我哉

召忽雖不得衆  
若及獨能圖我

鮑叔對曰

夫國之亂也智人不得作內事

則其國作內事  
則其國作內事

朋友

不能相合膠而國乃可圖也

膠交入也朋友不能  
相交則黨與孰故

乃可乃命車駕鮑叔御小白乘而出於莒小白曰

夫二人者奉君令吾不可以試也

二人謂管仲召  
忽奉君令則致

死拒我故  
不可試也

乃將下鮑叔履其足曰事之濟也在此

若言事  
若言事

時事若不濟老臣死之公子猶之免也

鮑叔言事  
若言事

己致死公子  
猶可得免脫

乃行至於邑郊鮑叔令車二十乘先

十乘後

二十乘先鮑叔欲與之  
入國十乘後令衛公子

鮑叔乃告小白曰

夫國之疑二三子莫忍老臣

二三子謂從小白者  
不忍違老臣故相從

實疑事之未濟也老臣是以塞道

以事未濟故以  
二十乘先行塞

道 鮑叔乃誓曰事之濟也聽我令事之不濟也免

公子者爲上死者爲下吾以五乘之寶距路

鮑叔

二十乘更將五乘先行距路鮑叔乃爲前驅遂入

國逐公子糾管仲射小白中鉤管仲與公子糾召

忽遂走魯桓公踐位魯伐齊納公子糾而不能桓

公二年踐位

入國二年方得踐位

召管仲管仲至公問曰社

稷可定乎管仲對曰君霸王社稷定君不霸王社

稷不定公曰吾不敢至於此其大也定社稷而已

管仲又請君曰不能管仲辭於君曰君免臣於死

臣之幸也然臣之不死糾也爲欲定社稷也社稷

不定臣祿齊國之政而不死糾也臣不敢

既不死

齊政之祿而不定社稷臣則不敢言將致死乃走出至門公召管仲管

仲反公汗出曰勿已其勉霸乎

已必欲令霸王而不我將勉力而求

也也管仲再拜稽首而起曰今日君成霸臣貪承命

趨立於相位

君既許霸臣貪於承命故趨立相位

乃令五官行事異

日公告管仲曰欲以諸侯之間無事也小修兵革

管仲曰不可百姓病公先與百姓而藏其兵

百姓困病

當先賦與之而兵事且可藏

與其厚於兵不如厚於人

人厚兵自強

齊國之社稷未定公未始於人而始於兵外不親

於諸侯內不親於民公曰諾政未能有行也二年

桓公彌亂

不盡行夷吾之言故彌亂

又告管仲曰欲繕兵管仲

又曰不可公不聽果爲兵桓公與宋夫人飲船中

夫人蕩船而懼公公怒出之宋受而嫁之蔡侯明

年公怒告管仲曰欲伐宋管仲曰不可臣聞內政

不修外舉事不濟公不聽果伐宋諸侯興兵而救

宋大敗齊師公怒歸告管仲曰請修兵革吾士不

練吾兵不實諸侯故敢救吾讎內修兵革管仲曰

不可齊國危矣內奪民用士勸於勇外亂之本也

修兵則用廢故曰奪入用士所勸外犯諸侯民多

者唯勇則輕敵故為外亂之本也怨也外犯必多殘害為義之士不入齊國君為不

歸也安得無危鮑叔曰公必用夷吾之言公不聽

乃令四封之內修兵關市之政侈之侈重其稅賦

公乃遂用以勇授祿士勇則與之祿鮑叔謂管仲曰異日

者公許子霸今國彌亂子將何如管仲曰吾君惕

其智多誨智多則可誨之也姑少胥其自及也胥待也待

道鮑叔曰比其自及也國無闕亡乎管仲曰未也

國中政夷吾尚微爲焉亂乎尚可以待爲則未

至亂可待外諸侯之佐既無有吾二人者未有敢

犯我者我二人故不敢犯我明年朝之爭祿相刺

裴領而刎頸者不絕斷之也鮑叔謂管仲曰國死

者衆矣毋乃害乎管仲曰安得已然此皆其貪民

也貪人爭祿自殘亦未能自爲害也夷吾之所患者諸侯之爲義

者莫肯入齊齊之爲義者莫肯仕此夷吾之所患

也有義之士內外不離亡立至故可患也若夫死者吾安用而愛之

貪人自相殺傷吾何能惜之公又內修兵三年桓公將伐魯曰

魯與寡人近相隣於是其救宋也疾疾謂先寡人

且誅焉管仲曰不可臣聞有土之君不勤於兵不

忌於辱不輔其過則社稷安勤於兵忌於辱輔其



過則社稷危公不聽興師伐魯造於長勺魯莊公

與師逆之大敗之桓公曰吾兵猶尚少吾參圍之

安能圍我吾以三倍之兵圍之則何能吾我四年修兵同甲十萬

同甲謂完堅齊等車五千乘謂管仲曰吾士既練吾兵既

多寡人欲服魯管仲喟然嘆曰齊國危矣君不競

於德而競於兵人君當以德服人也天下之國帶甲

十萬者不鮮矣吾欲發小兵以服大兵欲以齊國

致霸王故曰以小內失吾衆則衆搖動之諸侯設

備數見侵伐故設備吾人設詐詐以繼之國欲無危得已

乎公不聽果伐魯魯不敢戰去國五十里而爲之

關更立國界魯請比於關內以從于齊齊亦毋復

侵魯服請從服於齊供其桓公許諾魯人請盟曰

發求比於齊之關內

魯小國也固不帶劍今而帶劍是交兵聞於諸侯

君不如已

不若以交兵聞於諸侯而盟也

請去兵桓公曰諾

乃令從者毋以兵管仲曰不可諸侯加忌於君君

如是以退可

君忌怨也諸侯欲以結盟致怨於君今請不盟從此即退可也

君果

弱魯君諸侯又加貪於君若果弱魯諸侯後有事

小國彌堅大國設備

既有貪忌之名故皆設備

非齊國之利也

桓公不聽管仲又諫曰君必不去魯胡不用兵曹

劌之爲人也堅強以忌不可以約取也

取信也

桓公不聽果與之遇莊公自懷劍曹劌亦懷劍踐

壇莊公抽劍其懷曰魯之境去國五十里亦無不

死而已左搯桓公右自承曰均之死也戮死於君

前

左手舉劍前搯桓公且以右手自承而言曰齊迫魯境亦死今殺君亦死同是死也將殺君次

搯音枕搯擊也史記七首搯之

也自殺故曰均之死也管仲走君曹劌抽劍當兩階之

間曰二君將改圖無有進者拔劍當階所以拒管仲言魯齊二君將欲

改先者之所圖今不富有進者也管仲曰君與地以汶爲竟桓公

許諾以汶爲竟而歸桓公歸而修於政不修於兵

革自圍辟人以過弭師既不修其兵革故出入自

弭息其師五年宋伐杞桓公謂管仲與鮑叔曰夫宋寡

人固欲伐之無若諸侯何無若諸侯何夫杞明王之

後也杞夏之後今宋伐之予欲救之其可乎管仲對曰

不可臣聞內政之不修外舉義不信君將外舉義

以行先之以內行先之則諸侯可令附桓公曰於此不

救後無以伐宋今不救杞後管仲曰諸侯之君不

貪於土貪於土必勤於兵勤於兵必病於民民病

則多詐夫詐密而後動者勝詐則不信於民夫

不信於民則亂內動則危於身是以古之人聞先

王之道者不競於兵兵者凶器桓公曰然則奚若

管仲對曰以臣則不以臣之意則而令人以重幣

使之以重幣使宋使之而不可謂宋不君受而封

之受祀告命桓公問鮑叔曰奚若鮑叔曰公行夷

吾之言公乃命曹孫宿使於宋宋不聽果伐杞宋

伐桓公築緣陵以封之緣陵予車百乘甲一千謂

也也明年狄人伐邢邢君出致於齊致命於齊桓公

築夷儀以封之夷儀予車百乘卒千人明年狄人

伐衛衛君出致於虛虛地名詩所謂楚矣桓公且封

之隰朋賓胥無諫曰不可三國所以亡者絕以小

小國之亡理則今君簪封亡國國盡若何國之車

然矣不當封也桓公問管仲曰奚若管仲曰君有行之名

安得有其實既有行之名則當虛國君其行也

公又問鮑叔鮑叔曰君行夷吾之言桓公築楚丘

以封之與車三百乘甲五千既以封衛明年桓公

問管仲將何行更問以所管仲對曰公內修政而

勸民可以信於諸侯矣君許諾乃輕稅弛關市之

征為賦祿之制既已謂已行管仲又請曰問病臣

願賞而無罰五年諸侯可令傳行此

公曰諾既行之管仲又請曰諸侯之禮諸

令齊以豹皮往小侯以鹿皮報齊以馬往

小侯以犬報往重報輕所謂大國桓公許諾行之

善下小國則取小國

管仲又請賞於國以及諸侯君曰諾行之管仲賞

於國中君賞於諸侯諸侯之君有行事善者以重

幣賀之從列士以下有善者衣裳賀之列士謂齊

仲自以衣凡諸侯之臣有諫其君而善者以璽問

之以信其言謂桓公以璽問之以信公既行之又

問管仲曰何行管仲曰隰朋聰明捷給可令為東

國東國謂自齊東之賓胥無堅強以良可以為西

土西土齊西之士令胥衛國之教危傳以利謂其

高危且相傳以公子開方之為人人性輕率不能持久不能

久而樂始可游於衛其人性輕率不能持久所謂

始使此人游於衛誘魯邑之教好邇而訓於禮既

學於禮禮者所以飾季友之為人也恭以精博於

按小匡作  
公子集博  
聞而知禮

糧字疑禮  
字誤也  
接蒙孫小  
匡作曹孫  
宿

糧多小信可游於魯

博於糧謂多委積

楚國之教巧文以

利不好立大義而好立小信蒙孫博於教而文巧

於辭不好立大義而好結小信可游於楚小侯既

服大侯既附

厚往輕報所以服小侯游三國所以附大侯

夫如是則

始可以施政矣君曰諾乃游公子開方於衛游季

友於魯游蒙孫於楚五年諸侯附狄人伐

謂入桓

公告諸侯曰請救伐諸侯許諾大侯車二百乘卒

二千人小侯車百乘卒千人諸侯皆許諾齊車千

乘卒先致緣陵

先者使卒成緣陵今有狄難故致之

戰於後故敗狄

後故名其車甲與貨小侯受之

謂敗狄所得車甲及貨盡與小侯

大

侯近者以其縣分之不踐其國

近齊分之終不踐齊縣分之終不踐

其國以

北州侯莫來

謂不來救齊北州等

桓公

遇南州侯於召陵

謂伐楚盟於召陵也

曰狄爲無道犯天子

令以伐小國

小國齊自謂

以天子之故敬天之命令以

救伐

言諸侯以敬順天命救齊伐狄

北州侯莫至上不聽天子令

下無禮諸侯寡人請誅於北州之侯諸侯許諾桓

公乃北伐令支

令支國名

下薨之山斬孤竹

孤竹國名斬其君

遇山戎顧問管仲曰將何行管仲對曰君教諸侯

爲民聚食諸侯之兵不足者君助之發如此則始

可以加政矣

既使諸侯足食足兵然後可以加之政也

桓公乃告諸侯

必足三年之食安

有三年食然後可安

以其餘修兵革兵革

不足以引其事告齊齊助之發

諸侯兵之不足當引其事之闕者以

告齊當發卒以助之也

既行之公又問管仲曰何行管仲對

曰君會其君臣父子

會謂考合其君臣父子之宜

則可以加政



矣。公曰：會之道柰何？曰：諸侯毋專立妾以爲妻，毋

專殺大臣，無國勞，毋專予祿。於國無勞者士庶人

毋專奔妻，毋曲隄。所謂無障谷也毋貯粟，毋禁材。山澤之材當與

人共行此卒歲則始可以罰矣。行之終歲而有不從者可以加刑罰

君乃布之於諸侯，諸侯許諾受而行之。卒歲，吳人

伐穀。穀，齊之下都。後以封管仲。桓公告諸侯未徧，諸侯之師竭

至，以待桓公。竭，至言其盡來。桓公以車千乘會諸侯于竟

都，師未至，吳人逃。齊都之節尚未逃也。諸侯皆罷，桓公

歸。問管仲曰：將何行？管仲曰：可以加政矣。諸侯服從如此

故可以致曰：從今以往二年，適子不聞孝，不聞愛其

弟，不聞敬老，國良。其老者國之賢良也。三者無一焉，可誅也。

無一尚可誅諸侯之臣及國事三年不聞善，可罰

也及國事不賢也故可罰君有過大夫不諫士

庶人有善而大夫不進可罰也士庶人聞之吏賢

孝悌可賞也之土庶人有賢孝悌聞桓公受而行之

近侯莫不請事近齊之諸侯皆請齊徵賦之事兵車之會六之兵車

二年桓公踐位十九年弛關市之征征賦也五十而

取一取其貨賄賦祿以粟案田而稅案知其變二

歲而稅一率二歲而上年什取三中年什取二下

年什取一歲飢不稅歲飢故不稅歲飢弛而稅此

者故弛飢而稅不飢桓公使鮑叔識音志君臣之有

善者晏子識不仕與耕者之有善者不仕謂餘高

子識工賈之有善者國子爲李李獄也隰朋爲東國

管子 卷七 十三 中華書局聚

賓胥無為西土弗鄭為宅為宅掌修除宮室凡仕者近宮

仕者有公事職務故近宮不仕與耕者近門不仕與耕者當出入田野故近於外

門工賈近市三十里置遽委焉有司職之遽今之郵驛也

委謂當有儲擬以供選者立官以主之從諸侯欲通謂從諸侯欲通於齊吏從

行者令一人為負以車其吏從行而來者遽之有司當令一人以車為負載

其行裝若宿者令人養其馬食其委其客若宿即客以所委食之客

與有司別契別契謂分別其契以知其偽也至國八契自郊至國八契則二

百五十里之郊地相為費義數而不當有罪謂五百里此周之大地國也

供客之禮徒費義數凡庶人欲通鄉吏不通七日而於事不當者罪之

囚庶人有所陳訴則囚其吏勸其所以也出欲通

吏不通五日囚出謂欲通也貴人子欲通吏不通二日

囚凡縣吏進諸侯士而有善觀其能之大小以為

按縣吏進諸侯士有

善則與其  
賞有過則  
不與其罰  
蓋以他國  
故不連及  
也

之賞有過無罪賞罪過能令鮑叔進大夫勸國家

升進大夫令之得之成而不悔爲上舉得此大夫

勉營國家之事得之成而不悔爲上舉得此大夫

終然允當無有可悔從政治爲次而能進大夫從政

如此者舉善之上從政治爲次而能進大夫從政

成功野爲原又多不發起訟不驕次之有能勸勉

農人開闢荒野皆爲原田又教之和通不相告發

雖有起而訟者莫不恭恪不爲驕傲此又其次也

勸國家得之成而悔從政雖治而不能野原又多

發起訟驕行此三者爲下令晏子進貴人之子晏

平仲出不仕樂道深處不華無過失而友有少長

友有少長爲上舉全此三者得二爲次得二三得

一爲下士處境敬貌敬老與貴敬老近於君交不

失禮行此三者爲上舉得二爲次得一爲下耕者

農農用力勤而惰應於父兄孝且義事賢多擇善而從

行此三者為上舉得二為次得一為下令高子進

工賈應於父兄事長養老承事敬而承奉君敬也行此

三者為上舉得二者為次得一者為下令國子以

情斷獄定罪罰者三大夫既已選舉使縣行之三

夫謂能叔管仲進而舉言上而見之於君見三大

舉者此言選舉者國子主以卒年君舉卒年謂終

仲所進者君管仲告鮑叔曰勸國家不得成而悔

從政不治不能野原又多而發言相訟驕而訟凡

三者有罪無赦告晏子曰貴人子處華下處華屋

交好飲食重交好則挾明黨行此三者有罪無

赦士出入無常不敬老而營富行此三者有罪無

赦耕者出入不應於父兄用力不農不事賢行此

按處華句  
照上處不  
華下交謂  
以貴凌人  
使友居下  
也照友有  
長少好飲  
食照出不

仕

按當人皆稱其賢而吏舉善者後有善過而舉不賞罰以其出於衆人同然也若吏以賞罰無與己而不舉則廉察其意而罪之至於人不稱其賢而吏舉者後有善過賞罰其舉者以其出

三者有罪無赦告國子曰工賈出入不應父兄承

事不敬而違老治危危預也行此三者有罪無赦凡

於父兄無過州里稱之吏進之君用之無過於父兄見稱於父

州里吏進此有善無賞有過無罰吏不進廉意善有

不能賞有過不能罰吏則於父兄無過於州里莫

苟免而已故不進廉意也

稱吏進之君用之善爲上賞不善吏有罰雖無過於父兄

而州里不稱吏進此人君承用之其君謂國子凡

人善則吏受上賞不善則吏當罰

貴賤之義入與父俱子父貴而出與師俱師貴而上

與君俱君貴而凡三者遇賊不死不知賊則無赦

言人於此三者所在當致死有所謂在三如一今賊將害此三者遇之而不能死有賊而又不知則不賊臣不于也斷獄情與義易義與祿易凡斷獄者所故無赦也斷獄情與義易義與祿易以止斷罪者所罪邪所以與禮義今犯罪者非易祿可無斂有可

於一人獨見也

無赦其姦偽易祿然今所有罪必無赦之也無赦

珍儼宋版印

管子卷第七



管子卷第八

明吳郡趙氏本

唐司空房玄齡注

中匡第十九

小匡第二十

王言第二十一

中匡第十九

內言二

管仲會國用三分二在賓客二以供客其一在國管

仲懼而復之復自也以賓客之費太半故白之公曰吾子猶如是

乎以吾子為賢當以供賓之義為急務尚懼而白之乎四鄰賓客入者說出

者譽出入必為延譽也光名滿天下入者不說出者

不譽污名滿天下壤可以為粟播壤則生粟木可以為

貨破木成器則貨粟盡則有生貨散則有聚君人者名之



為貴財安可有有財則失名管仲曰此君之明也

公曰民辦軍事矣則可乎對曰不可甲兵未足也

請薄刑罰以厚甲兵於是死罪不殺刑罪不罰使

以甲兵贖有罪使出甲兵以贖之也死罪以犀甲一戟刑罰以

脅盾一戟脅盾也既出盾也過罰以金過誤致罰出金以贖之

軍無所計而訟者成以束矢不計於軍事而以私訟者令出束矢以平

其罪成平也公曰甲兵既足矣吾欲誅大國之不道者

可乎對曰愛四封之內而後可以惡竟外之不善

者先施愛於四封之內則士致死故可以惡竟外之不善安卿大夫之家而

後可以危救敵之國勳大夫家安則大臣盡力故以危救敵之國賜小

國地而後可以誅大國之不道者舉賢良而後可

以廢慢法鄙賤之民是故先王必有置也而後必

以廢慢法鄙賤之民是故先王必有置也而後必

有廢也。必有利也。而後必有害也。桓公曰。昔三王者。既弑其君。今言仁義。則必以三王爲法度。不識其故何也。對曰。昔者禹平治天下。及桀而亂之。湯放桀以定禹功也。湯平治天下。及紂而亂之。武王伐紂以定湯功也。且善之伐不善也。自古至今。未有改之。君何疑焉。公又問曰。古之亡國。其何失。對曰。計得地與寶。而不計失。諸侯計得財。委而不計失。百姓計見親。而不計見棄。三者之屬。一足以削。遍而有者。亡矣。古之隳國家。隕社稷者。非故且爲之也。必少有樂焉。不知其陷於惡也。桓公謂管仲曰。請致仲父。仲父者。尊老有德之稱。桓公致之。尊事管仲。故以仲父之號致之。公與管仲父而將飲之。行飲酒禮。以尊顯之。掘新井而柴焉。新井。

柴蓋之欲以十日齋戒召管仲管仲至公執爵夫

遽請示敬之

人執尊觴三行管仲趨出公怒曰寡人齋戒十日

而飲仲父寡人自以爲修矣仲父不告寡人而出

其故何也

謂不辭而  
出所以怒

鮑叔隰朋趨而出及管仲於

途曰公怒管仲反入倍屏而立公不與言少進中

庭公不與言少進傅堂公曰寡人齋戒十日而飲

仲父自以爲脫於罪矣仲父不告寡人而出未知

其故也對曰臣聞之沈於樂者洽於憂

樂過則憂博

厚

於味者薄於行慢於朝者緩於政害於國家者危

於社稷臣是以敢出也公遽下堂曰寡人非敢自

爲修也仲父年長雖寡人亦衰矣吾願一朝安仲

父也

言俱至於衰老故欲  
一朝樂飲而爲安

對曰臣聞壯者無怠老

求長年是因桓公以衰而急於求安故欲其長心長德而不責效旦夕也且桓之好內亦具微警矣

者無偷順天之道必以善終者也三王失之也非

一朝之萃

其非一朝由來者漸矣

君柰何其偷乎管仲

走出君以賓客之禮再拜送之明日管仲朝公曰

寡人願聞國君之信對曰民愛之鄰國親之天下

信之此國君之信公曰善請問信安始而可對曰

始於爲身中於爲國成於爲天下公曰請問爲身

對曰道血氣以求長年長心長德

長心謂謀慮遠也長德謂恩施

也此爲身也公曰請問爲國對曰遠舉賢人慈愛

百姓外存亡國繼絕世起諸孤

孤謂死王事者子孫薄稅斂

輕刑罰此爲國之大禮也法行而不苛刑廉而不

赦有司寬而不凌

不虛憚苑濁困滯皆法度不亡

謂穢塞不潔者也困滯謂疲羸微弱者也往行

不來而民游世矣

其行法度者但往行而進不御來而退而人以此自得行於世

也此爲天下也

小匡第二十

內言三

桓公自莒反於齊使鮑叔牙爲宰鮑叔辭曰臣君之庸臣也君有加惠於其臣使臣不凍飢則是君之賜也若必治國家則非臣之所能也其唯管夷吾乎臣之所不如管夷吾者五寬惠愛民臣不如也治國不失秉臣不如也秉柄也柄所操以作事國柄者賞罰之紀要也忠信可結於諸侯臣不如也制禮義可法於四方臣不如也介冑執枹立於軍門使百姓皆加勇臣不如也枹擊夫管仲民之父母也將欲治其子不

可弃其父母。公曰：管夷吾親射寡人中鉤，殆於死。今乃用之，可乎？鮑叔曰：彼爲其君動也。君若宥而反之，其爲君亦猶是也。公曰：然則爲之柰何？鮑叔曰：君使人請之。魯公曰：施伯，魯之謀臣也。彼知吾將用之，必不吾予也。鮑叔曰：君詔使者曰：寡君有不令之臣在君之國，願請之以戮羣臣。戮以狗魯羣臣

君必諾，且施伯之知夷吾之才，必將致魯之政。既知

其材故授以國政夷吾受之，則魯能弱齊矣。夷吾不受，彼

知其將反於齊，必殺之。公曰：然則夷吾受乎？鮑叔曰：不受也。夷吾事君無二心。公曰：其於寡人猶如是乎？對曰：非爲君也，爲先君與社稷之故。君若欲定宗廟，則亟請之，不然無及也。公乃使鮑叔行成。

成平也曰公子糾親也請君討之魯人爲殺公子

糾又曰管仲讎也請受而甘心焉魯君許諾施伯

謂魯侯曰勿予非戮之也將用其政也用之使管

仲者天下之賢人也大器也在楚則楚得意於天

下在晉則晉得意於天下在狄則狄得意於天下

今齊求而得之則必長爲魯國憂君何不殺而受

之其屍魯君曰諾將殺管仲鮑叔進曰殺之齊是

戮齊也言戮以殺之魯是戮魯也弊邑寡君願生

得之以徇於國爲羣臣僂職之若不生得是君

與寡君賊比也言親非弊邑之君所謂也使臣不

能受命於是魯君乃不殺遂生束縛而桺以予齊

桺鮑叔受而哭之三舉三舉其辭僞施伯從而笑

接言鮑叔  
知齊無他  
謹爲後患  
恐其君驕  
故勤管仲  
使君戒省  
不佚且以  
顯仲之功  
則國衆必  
歸之勤致

之笑其謂大夫曰管仲必不死夫鮑叔之忍不僂

賢人言多所容忍其智稱賢以自成也稱舉鮑叔

相公子小白先入得國得國人心管仲召忽奉公子糾

後入與魯以戰能使魯敗謂魯師與齊戰能功足

以得天與失天其人事一也管仲本圖將立小白

其功也故於能成人事則一魯今魯懼殺公子糾召

忽囚管仲以予齊鮑叔知無後事既得管仲則知

也必將勤管仲以勞其君必探管仲本致魯難齊

勞其也願以顯其功衆必予之願君試用管仲以此

與許也有得力死之功猶尙可加也顯生之功將

何如是假令管仲力死成功但一時之事耳猶尙

善如之乎言不可加也昭德以貳君也言昭管仲

管 子 卷八 五 中華書局聚



致也  
按言常人  
有爲國得  
死力者功  
猶可貴今  
叔爲桓得  
生仲功無  
以加矣

君之鮑叔之知不是失也以鮑叔之智能反至於

堂阜之上堂阜地名鮑叔被而浴之三被謂除其桓公

親迎之郊管仲詘纓插衽示將使人操斧而立其

後操斧者將受斧鉞之誅也公辭斧三然後退之退操斧者公曰垂

纓下衽寡人將見管仲再拜稽首曰應公之賜殺

之黃泉死且不朽言君賜之死尚感生之乎公遂與歸禮

之於廟三酌而問爲政焉曰昔先君襄公高臺廣

池湛樂飲酒田獵畢弋不聽國政卑聖侮士唯女

是崇九妃六嬪九妃謂諸侯所娶九女陳妾數千

食必梁肉衣必文繡而戎士凍飢戎馬待游車之

獎游車獎然後戎士待陳妾之餘陳妾食餘然後倡

優侏儒在前而賢大夫在後是以國家不日益不

國齊語作

按設象即

周禮縣法

象魏也本

謂上之所

設末謂下

之所行美

分也孟子

百畝之糞

王制作分

是也疏老

人國語作

班序言合

羣宴比校

民之有道

必先設象

月長吾恐宗廟之不掃除社稷之不血食敢問爲

之柰何管子對曰昔吾先王周昭王穆王世法文

武之遠迹以成其名合羣國比校民之有道者設

象以爲民紀校試其人有道者與紀式美以相應比

綴以書原本窮末其所用與事必令給其相應然

其本察其末勸之以慶賞糾之以刑罰糞除其顛

旄顛謂高之頂人或不至墜謂旄者所以警勸賜予

以鎮撫之以爲民終始公曰爲之柰何管子對曰

昔者聖王之治其民也參其國而伍其鄙定民之

居成民之事以爲民紀謹用其六秉如是而民情

可得而百姓可御桓公曰六秉者何也管子曰殺

生貴賤貧富此六秉也桓公曰參國柰何管子對

管子對

刑以爲民法其從而相應者比合連綴于書推象刑之意而究其是非合有慶賞違有刑罰于中又分異其老而賜予以鎮撫之終始猶言常行也按官官府也此言士之鄉下四句則商工農之鄉也

曰制國以爲二十一鄉商工之鄉六士農之鄉十

五公帥十一鄉高子帥五鄉國子帥五鄉參國故

爲三軍公立三官之臣謂三軍也市立三鄉工立三

族澤立三虞山立三衡自三鄉已下皆置其官制五家爲軌

軌有長十軌爲里里有司四里爲連連有長十連

爲鄉鄉有良人三鄉一帥桓公曰五鄙柰何管子

對曰制五家爲軌軌有長六軌爲邑邑有司十邑

爲率率有長十率爲鄉鄉有良人三鄉爲屬屬有

帥五屬一大夫武政聽屬以武爲政文政聽鄉各

保而聽各自保之職毋有淫佚者桓公曰定民之居

成民之事柰何管子對曰士農工商四民者國之

石民也四者國之本猶柱也不可使襍處襍處則其

言嗟其事亂

也

是故聖王之處士必於閒燕

則燕則

處農必就田墾處工必就官府處商必就

市井

立市必四方若造井之制故曰市井

今夫士羣萃而州處閒燕

每州之士羣萃共處閒燕謂學校之處

則父與父言義子與子言孝

其事君者言敬長者言愛幼者言弟且昔從事於

此

曰昔猶朝女也

以教其子弟少而習焉其心安焉不見

異物而遷焉

異物謂異事非其所當習者

是故其父兄之教不

肅而成其子弟之學不勞而能夫是故士之子常

爲士今夫農羣萃而州處審其四時權節

於四時中又權

量其節具備其械器用

械器皆爲田器

此耒耜穀菑

之早晚及寒擊壤除

田以待時乃耕

冬寒之月即擊去其草之穰也深耕

按當作權節其用備其器械乃字誤亂注非齊語作權節其用是也

均種疾穰穰均種謂復種既之先雨芸耨以待時雨時

雨既至挾其槍刈耨鋪在掖曰挾槍耨也劉錄也以

旦暮從事於田墾稅衣就功脫其常服以就功別

苗莠列疏密也謂苗之首戴苧蒲苧與蒲以

笠為身服襪襪可以任苦著者也沾體塗足暴其髮

膚盡其四支之力以疾從事於田野少而習焉其

心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅

而成其子弟之學不勞而能是故農之子常為農

樸野而不慝農人之子朴質其秀才之能為士者

則足賴也農人之子有秀異之材可為士者即所謂

也故以耕則多粟以仕則多賢是以聖王敬畏

威農以農民能致粟又秀材生焉今夫工羣萃而

珍微宋版

州處相良材審其四時辨其功苦

功謂堅美權節苦謂濫惡

其用論比計制斷器尙完利

裁斷爲器完利相語以事

相示以功相陳以巧相高以知事

用其能知器用之事相高且

昔從事於此以教其子弟少而習焉其心安焉不

見異物而遷焉是故其父兄之教不肅而成其子

弟之學不勞而能夫是故工之子常爲工今夫商

羣萃而州處觀凶飢審國變察其四時而監其鄉

之貨

也

也以知其市之買負任擔荷服牛輅馬以

周四方料多少計貴賤以其所有易其所無買賤

鬻貴是以羽旄不求而至竹箭有餘於國奇怪時

來珍異物聚且昔從事於此以教其子弟相語以

利相示以時相陳以知買

買知物價少而習焉其相與陳說

按齊語作  
政不梭舊  
則民不偷  
梭舊非故  
舊不用如  
梭也

心安焉不見異物而遷焉是故其父兄之教不肅

而成其子弟之學不勞而能夫是故商之子常爲

商相地而衰其政則民不移矣相地沃靖以差其政則人安其沃靖

而不移楚危反正旅舊則民不惰國之軍旅正之以從舊實則稟令而

不音楚山澤各以其時至則民不苟苟謂非時入山澤也陵陸丘

井田疇均則民不惑無奪民時則百姓富犧牲不

勞則牛馬育過用謂桓公又問曰寡人欲修政以

干時於天下其可乎干求也時時見曰會欲求天下諸侯修時見之會管

子對曰可公曰安始而可管子對曰始於愛民公

曰愛民之道奈何管子對曰公修公族家修家族

使相連以事相及以祿則民相親矣相連以事則人慣狎相及

以祿則恩情生故有親也放舊罪修舊宗立無後則民殖矣放舊

異則全人命修善宗則收散親立省刑罰薄賦斂

則民富矣鄉建賢士使教於國則民有禮矣出令

不改則民正矣此愛民之道也公曰民富而以親

則可以使之乎管子對曰舉財長工以止民用工能

積財舉而長之民陳力尚賢以勸民知賢能陳力

則慕而不費用矣加刑無苛以濟百姓行之無私則足以

容衆矣出言必信則令不窮矣此使民之道也桓

公曰民居定矣事已成矣吾欲從事於天下諸侯

其可乎欲從管子對曰未可民心未吾安公曰安

之柰何管子對曰修舊法擇其善者舉而嚴用之

慈於民予無財貧無財者寬政役敬百姓則國富

而民安矣公曰民安矣其可乎管仲對曰未可君



若欲正卒伍修甲兵則大國亦將正卒伍修甲兵

君有征戰之事則小國諸侯之臣有守圉之備矣

然則難以速得意於天下公欲速得意於天下諸

侯則事有所隱而政有所寓不顯習其兵事故曰

田獵故曰政有所寓公曰爲之柰何管子對曰作內政而寓

軍令焉爲高子之里爲國子之里爲公里三分齊

國以爲三軍擇其賢民使爲里君每里皆使賢者爲君鄉有

行伍卒長則其制令且以田獵因以賞罰因田獵之功

行賞罰則百姓通於軍事矣桓公曰善於是乎管子

乃制五家以爲軌軌爲之長十軌爲里里有司四

里爲連連爲之長十連爲鄉鄉有良人以爲軍令

是故五家爲軌五人爲伍軌長率之十軌爲里故

五十人爲小戎，里有司率之，四里爲連，故二百人爲卒，連長率之，十連爲鄉，故二千人爲旅，鄉良人率之，五鄉一師，故萬人一軍，五鄉之師率之，三軍故有中軍之鼓，中軍則公也，有高子之鼓，有國子之鼓，春以田曰蒐，振旅，因塞軍政而且整旅，秋以田曰獮，治兵，順殺氣因治兵，是故卒伍政定於里，軍旅政定於郊，內教

既成，令不得遷徙，故卒伍之人，人與人相保，家與家相愛，少相居，長相游，祭祀相福，死喪相恤，禍福相憂，居處相樂，行作相和，哭泣相哀，是故夜戰其聲相聞，足以無亂，晝戰其目相見，足以相識，驩欣足以相死，是故以守則固，以戰則勝，君有此教士三萬人，以橫行於天下，教士謂先教習之士，誅無道，以定周

室天下大國之君莫之能圍也正月之朝鄉長復

事也復白公親問焉曰於子之鄉有居處為義好學

聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以

告有而不以告謂之蔽賢其罪五謂其罪當入於五刑而定其罰

有司已於事而竣既畢於上公又問焉曰於子之

鄉有拳勇股肱之力筋骨秀出於眾者有則以告

有而不以告謂之蔽才其罪五有司已於事而竣

公又問焉曰於子之鄉有不慈孝於父母不長弟

於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不

以告謂之下比下與有罪者比而掩蓋之其罪五有司已於事

而竣於是乎鄉長退而修德進賢桓公親見之遂

使役之官謂殺之官而役之公令官長期而書伐

按齊語作  
可立而授  
之設之以  
國家之患  
而不疾則  
肉乃疾之  
誤

以告

也伐功

且令選官之賢者而復之曰有人居我

官有功休德維順端慤以待時使

以慤善待時特  
可用之時而使

也之使民恭敬以勸其稱秉言則足以補官之不

政謂此人所善柄之言

公宣問其鄉里而有考驗

宜通也通問其鄉里之人乃召而與之坐省相其

以考其所行皆有事驗

質以參其成功成事

其質體以參驗其與坐更省視  
其所成功之

也事可立而時設問國家之患而不肉

立其人既可將  
又時設

問國家之患以知智謀之深淺不直

退而察問其

鄉里以觀其所能而無大過登以爲上卿之佐

爲卿

大夫之名之曰三選

大夫此人之曰三選高子國子退而修

鄉朝事既畢二大夫又知前選

鄉退而修連連退

而修里里退而修軌軌退而修家是故匹夫有善

故可得而舉也匹夫有不善故可得而誅也政既

成鄉不越長朝不越爵罷士無伍罷謂乏於德義者周禮所謂罷

人不義之衆罷女無家罷女猶罷士衆士三出妻人以爲伍也

逐於境外三出妻所謂士也罔極二三其德女三

嫁入於春穀三見出而嫁是不貞是故民皆勉爲

善士與其爲善於鄉不如爲善於里與其爲善於

里不如爲善於家家善則鄉善矣所謂居善治理可移於官是故士莫

敢言一朝之便皆有終歲之計莫敢以終歲爲議

皆有終身之功修政則人無苟且正月之朝五屬大夫復

事於公擇其寡功者而譙之曰列地分民者若一

何故獨寡功何以不及人教訓不善政事其不治

一再則宥三則不赦公又問焉曰於子之屬有居

處爲義好學聰明質仁慈孝於父母長弟聞於鄉里者有則以告有而不以告謂之蔽賢其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之屬有拳勇股肱之力秀出於衆者有則以告有而不以告謂之蔽才其罪五有司已事而竣公又問焉曰於子之屬有不慈孝於父母不長弟於鄉里驕躁淫暴不用上令者有則以告有而不以告者謂之下比其罪五有司已事而竣於是乎五屬大夫退而修屬屬退而修連連退而修鄉鄉退而修卒卒退而修邑邑退而修家是故匹夫有善可得而舉匹夫有不善可得而誅政成國安以守則固以戰則疆封內治百姓親可以出征四方立一霸王矣

可謂一霸王之功也

桓公曰卒伍定矣事已成矣吾欲從事於諸侯其

可乎管子對曰未可若軍令則吾既寄諸內政矣

夫齊國寡甲兵吾欲輕重罪而移之於甲兵公曰

為之奈何管子對曰制重罪入以兵甲犀脅二戟

輕罪入蘭盾鞞革二戟蘭即所謂蘭鎗兵架也鞞革重革當心者之可以禦

矢謂從坐者分其首犯而寬宥之小罪入以金鈞三十金分宥薄罪入以半鈞分

直則入一束矢以罰之謂其人自無所坐而被拘無坐抑而訟獄者正三禁之而不

令得其不直者則美金以鑄戈劍矛戟試諸狗馬惡

金以鑄斤斧鉏夷鋸櫛試諸木土夷鉏類也鋸桓

公曰甲兵大足矣吾欲從事於諸侯可乎管仲對

曰未可治內者未具也為外者未備也故使鮑叔

曰未可治內者未具也為外者未備也故使鮑叔

季勞即季友

牙爲大諫

所以諫正君

王子城父爲將弦子旗爲理

理

官

甯戚爲田

教以農事自此已下理外

隰朋爲行

行謂行人也

以通使諸侯

曹孫宿處楚商容處宋

季勞處魯徐開封

諸侯之

處衛區尙處燕審友處晉

令此諸賢各處諸侯之國者所以諷勸之令歸

也齊

又游士八千人奉之以車馬衣裘多其資糧財

幣足之使出周游於四方以號召收求天下之賢

士飾玩好使出周游於四方驚之諸侯以觀其上

下之所貴好擇其沈亂者而先政之

以政正也公曰外

內定矣可乎管子對曰未可鄰國未吾親也公曰

親之柰何管子對曰審吾疆場反其侵地正其封

界毋受其貨財而美爲皮幣以極聘覲於諸侯

覲

也也以安四鄰則鄰國親我矣桓公曰甲兵大足矣



國語作弭  
渠弭神海  
之名言齊  
有高山大  
海軍士可  
依之爲險  
阻柴齊語作  
漆

吾欲南伐何主

征伐以何主也

管子對曰以魯爲主

反其侵地常潛

地名潛

使海於有弊

或遇水災教令

也渠彌於河階

後教之穿渠

綱山於有牢

國城必

依山以爲綱

桓公曰

吾欲西伐何主管子對曰以

衛爲主反其侵地吉臺原姑與柴里

皆地

使海於

有弊渠彌於有階綱山於有牢桓公曰吾欲北伐

何主管子對曰以燕爲主反其侵地柴夫吠狗

地亦

名使海於有弊渠彌於有階綱山於有牢四鄰大

親既反其侵地正其封疆地南至於岱陰

謂岱山之北

西至於濟北至於海東至于紀隨

地名隨地方三百

六十里三歲治定四歲教成五歲兵出有教士三

萬人革車八百乘諸侯多沈亂不服於天子於是

乎桓公東救徐州分吳半

分吳地之半

存魯蔡陵

蔡陵地名

割越地南據宋鄭

既割越地又據宋鄭之區以爲親援也

征伐楚濟

汝水

伐楚時渡汝水

踰方地

謂方城之地

望文山

楚山也

使貢絲

于周室

使貢楚絲也楚絲即所謂琴瑟絃

成周反胙於隆嶽

周室

有事歸胙于齊齊太嶽之後故言隆嶽

荊州諸侯莫不來服

中救晉

公禽狄王敗胡貉破屠何

屠何東胡之先也

而騎寇始服

北狄以騎爲寇北伐山戎制泠支斬孤竹而九夷始聽海

濱諸侯莫不來服西征攘白狄之地遂至于西河

謂龍門之西河方舟投柎乘桴濟河至于石沈

石沈地名

縣車

東馬踰太行與卑耳之貉拘秦夏

與卑耳之貉共拘秦夏之不服

者西服流沙西虞西虞國名而秦戎始從故兵一出而

大功十二

自救徐州已有十二也

故東夷西戎南蠻北狄中

齊語薦作庶

諸侯國莫不賓服與諸侯飾牲為載書

書謂要盟之辭載之

策以誓要于上下薦神

謂又以上下之神祇為盟然

後率天下定周室大朝諸侯於陽穀故兵車之會

六乘車之會三九合諸侯一匡天下甲不解壘兵

不解驛

驛所以敵兵謂有盾之屬不解發無弓服

無矢

發弓衣也無弓無

寢武事行文道以朝天子

葵丘之會天子使大夫宰孔致胙於桓公曰余一

人之命有事於文武

有祭事於文王

使宰孔致胙

且有後命曰以爾自卑勞

以爾自卑勞實謂爾伯舅

實謂爾伯舅

毋下拜桓公召管仲而謀管仲對曰為君不君

君命

臣無下拜

為臣不臣

讓是不臣也亂之本也桓公

曰余乘車之會三兵車之會六九合諸侯一匡天

珍微宋版印

言人君德之不修故諸祥瑞不至鬼神不享守龜不告之以吉凶反不如民間握粟以筮術多靈驗也

下北至於孤竹山戎穢貉拘秦夏西至流沙西虞

南至吳越巴牂牁不庾雕題黑齒皆南夷之國號也荆

夷之國莫違寡人之命而中國卑我中國之人不尊崇樂推使

卑我也居臣位是昔三代之受命者其異於此乎管子對

曰夫鳳皇鸞鳥不降而鷹隼鴟梟豐庶神不格庶神

不至則未守龜不兆守龜不兆不以信誠告之握粟而

筮者屢中長者不告而短者告是德之不至時雨

甘露不降飄風暴雨數臻五穀不蕃六畜不育而

蓬蒿藜蘿徒甲並興夫鳳皇之文前德義後日昌

前包德義後有日昌爽先德義乃可以日昌也昔人之受命者龍龜假假

也河出圖雒出書地出乘黃乘黃神馬也坤利牝

神馬之涯比今三祥未見有者三祥謂龍龜黃也雖曰受

命無乃失諸乎桓公懼出見客曰天威不遠顏咫尺小白承天子之命而毋下拜恐顛蹶於下以爲

天子羞遂下拜登受賞服大路龍旗九游渠門赤

旂渠門旗名天子致胙於桓公而不受天下諸侯稱順

焉桓公憂天下諸侯魯有夫人慶父之亂而二君

弑死慶父通莊公夫人姜氏弑于般又弑閔公國絕無後桓公聞之使

高子存之男女不淫淫亂也馬牛選具選擇其善者以成具凡欲

以貢齊也執玉以見請爲關內之侯請爲齊關內之侯而桓公

不使也狄人攻邢桓公築夷儀以封之男女不淫

馬牛選具執玉以見請爲關內之侯而桓公不使

也狄人攻衛衛人出旅於曹旅客也客居曹也桓公城楚

丘封之其畜以散亡故桓公予之繫馬三百匹繫馬

在開處繫養之言其良也天下諸侯稱仁焉於是天下之諸侯

知桓公之爲己勤也是以諸侯之歸之也譬若市

人桓公知諸侯之歸己也故使輕其幣而重其禮

故使天下諸侯以疲馬犬羊爲幣疲謂也齊以良馬

報諸侯以縷帛布鹿皮四分以爲幣謂四分鹿皮齊以

文錦虎豹皮報諸侯之使垂橐而入橐丘粉反載而

歸垂橐言其空也故鈞之以愛致之以利結之以信

示之以武是故天下小國諸侯既服桓公莫之敢

倍而歸之喜其愛而貪其利信其仁而畏其武桓

公知天下小國諸侯之多與己也於是又大施忠

焉可爲憂者爲之憂可爲謀者爲之謀可爲動者

爲之動伐譚萊而不有也諸侯稱仁焉通齊國之

魚鹽東萊自東萊通魚鹽於諸侯使關市幾而不正壘而不

稅幾察也察其姦非而不征稅以爲諸侯之利諸侯稱寬焉築

蔡鄆陵培夏靈父丘皆邑名以衛戎狄之地所以禁

暴於諸侯也築五鹿中牟鄴蓋與社丘以衛諸夏

之地所以示勸於中國也教大成是故天下之於

桓公遠國之民望如父母近國之民從如流水故

行地滋遠得人彌衆是何也懷其文而畏其武故

殺無道定周室天下莫之能圉武事立也定三革

車馬人皆有革甲曰三革偃五兵朝服以濟河而無怵惕焉謂乘

車之會朝服濟河以與西諸侯盟也文事勝也是故大國之君慚媿

小國諸侯附比是故大國之君事如臣僕小國諸

侯驩如父母夫然故大國之君不尊不以其尊禮大小

國諸侯不卑

不以國小敬而卑其敬

是故大國之君不驕小國

諸侯不懾於是列廣地以益狹地損有財以與無

財周其君子不失成功

周給君子用故不失成功也

周其小

人不失成命

周給小人懷德而歸故不失成命也

夫如是居處則順

出則有成功不稱動甲兵之事以遂文武之迹於

天下

既以朝服濟河故不稱甲兵文德成也大國長威事如臣僕武功立也

桓公能

假其羣臣之謀以益其智也其相曰夷吾大夫曰

甯戚隰朋賓胥無鮑叔牙用此五子者何功

言何功而

不度義光德繼法紹終以遺後嗣貽孝昭穆大霸

天下名聲廣裕不可掩也則唯有明君在上察相

在下也

初桓公郊迎管子而問焉管仲辭讓然後對以參



國伍鄙立五鄉以崇化建五屬以厲武寄兵於政

因爵備器械加兵無道諸侯以事周室桓公大說

於是齋戒十日將相管仲管仲曰斧鉞之人也幸

以獲生以屬其鬻領屬級連也臣之祿也若知國政非

臣之任也公曰子大夫受政寡人勝任言子受政而輔我我

則勝君之任也子大夫不受政寡人恐崩管仲許諾再拜

而受相三日公曰寡人有大邪三其猶尚可以為

國乎對曰臣未得聞公曰寡人不幸而好田晦夜

而至禽側言夙興晦夜之時已至禽之側祥也田莫不見禽而後反

其田必見禽多獲而後反諸侯使者無所致百官有司無所復

既專於田故使者不得致命有司不得白事對曰惡則惡矣然非其急

者也公曰寡人不幸而好酒日夜相繼諸侯使者

辭結作辭  
給苛後細  
也

無所致百官有司無所復對曰惡則惡矣然非其  
急者也公曰寡人有污行不幸而好色而姑姊有  
不嫁者對曰惡則惡矣然非其急者也公作色曰  
此三者且可則惡有不可者矣此三者尚以爲可  
豈更有不可於此  
者對曰人君唯優與不敏爲不可優謂優  
不謂不優則亡  
衆不敏不及事公曰善吾子就舍異日請與吾子  
圖之對曰時可將與夷吾何待異日乎可言之時  
正與夷吾  
不可待  
他日公曰柰何對曰公子舉爲人博聞而知禮  
好學而辭遜請使游於魯以結交焉公子開方爲  
人巧轉而兌利請使游於衛以結交焉曹孫宿其  
爲人也小廉而苛快音逝苛密快習也足恭而辭  
結其辭能與  
人定交結正荆之則也言此人立行正與荆俗  
同使之游荆必得其歡

心上二請使往游以結交焉遂立行三使者而後

退使三使行相三月請論百官公曰諾管仲曰升

降揖讓進退閑習辨辭之剛柔臣不如隰朋請立

為大行大行大墾草入邑辟土聚粟多眾盡地之

利臣不如甯戚請立為大司田平原廣牧廣遠可

車不結轍士不旋踵鼓之而三軍之士視死如歸

臣不如王子城父請立為大司馬決獄折中不殺

不辜不誣無罪臣不如賓胥無請立為大司理犯

君顏色進諫必忠不辟死亡不撓富貴臣不如東

郭牙請立以為大諫之官此五子者夷吾一不如

於五子各然而以易夷吾夷吾不為也以五子之

之德則夷君若欲治國彊兵則五子者存矣若欲

吾所不能

霸王夷吾在此桓公曰善

王言第二十一

四

內言四

管子卷第八



管子卷第八



管子

管子卷二十一

管子卷二十一

管子卷第九

明吳郡趙氏本

唐司空房玄齡注

霸形第二十二

霸言第二十三

問第二十四

謀失第二十五

霸形第二十二

陳霸言  
之形容

內言五

桓公在位管仲隰朋見立有間有貳鴻飛而過之  
桓公歎曰仲父今彼鴻鵠有時而南有時而北有  
時而往有時而來四方無遠所欲至而至焉非唯  
有羽翼之故是以能通其意於天下乎管仲隰朋  
不對桓公曰二子何故不對管子對曰君有霸王  
之心而夷吾非霸王之臣也是以不敢對桓公曰

仲父胡爲然。盍不當言寡人其有鄉乎。

何不陳當言令寡人

有所寡人之有仲父也。猶飛鴻之有羽翼也。若濟

大水有舟楫也。仲父不一言教寡人。寡人之有耳。

將安聞道而得度哉。

言何以自度得。至於霸王說。

管子對曰。君

若將欲霸王舉大事乎。則必從其本事矣。桓公變

躬遷席拱手而問曰。敢問何謂其本。管子對曰。齊

國百姓公之本也。人甚憂飢而稅斂重。人甚懼死

而刑政險。人甚傷勞而上舉事不時。公輕其稅斂

則人不憂飢。緩其刑政則人不懼死。舉事以時則

人不傷勞。桓公曰。寡人聞仲父之言。此三者聞命

矣。不敢擅也。將薦之先君。

不敢專擅自發此命。將進之宗廟告先君而後

行所謂以神道設教者也。

於是令百官有司削方墨筆。

方謂版。讀也。凡

此欲書其明日皆朝於太廟之門朝定令於百吏

所定令也因朝廟而定也使稅者百一鍾假令百石孤幼不刑

澤梁時縱不放入關譏而不征市書而不賦書朝

籍近者示之以忠信遠者示之以禮義行此數年

而民歸之如流水此其後宋伐杞狄伐邢衛桓公

不救裸體紉胸稱疾紉猶摩也自摩其胸若有所痛患也召管仲曰

寡人有千歲之食而無百歲之壽今有疾病姑樂

乎管子曰諾於是令之縣鍾磬之棖于元反棖所以嚴飾之

陳歌舞等瑟之樂日殺數十牛者數旬羣臣進諫

曰宋伐杞狄伐邢衛君不可不救桓公曰寡人有

千歲之食而無百歲之壽今又疾病姑樂乎且彼

非伐寡人之國也伐鄰國也子無事焉宋已取杞



狄已拔邢衛矣桓公起行筍廐之間管子從至大

鍾之西桓公南面而立管仲北鄉對之大鍾鳴桓

公視管仲曰樂夫仲父管子對曰此臣之所謂哀

非樂也臣聞之古者之言樂於鍾磬之間者不如

此言脫於口而令行乎天下也脫出遊鍾磬之間而

無四面兵革之憂今君之事言脫於口令不得行

於天下在鍾磬之間而有四面兵革之憂此臣之

所謂哀非樂也桓公曰善於是伐鍾磬之縣伐謂

也併歌舞之樂併除宮中虛無人不令人桓公曰

寡人以伐鍾磬之縣併歌舞之樂矣請問所始於

國將為何行管子對曰宋伐杞狄伐邢衛而君之

不救也臣請以慶以不救為臣聞之諸侯爭於疆

者勿與分於疆

若分於疆

今君何不定三君之處

哉

三君既失國當定其居處也

於是桓公曰諾因命以車百乘

卒千人以緣陵封杞車百乘卒千人以夷儀封邢

車五百乘卒五千人以楚丘封衛桓公曰寡人以

定三君之居處矣今又將何行管子對曰臣聞諸

侯貪於利勿與分於利君何不發虎豹之皮文錦

以使諸侯令諸侯以縵帛鹿皮報桓公曰諾於是

以虎豹皮文錦使諸侯諸侯以縵帛鹿皮報則令

固始行於天下矣此其後楚人攻宋鄭燒燔燬焚

鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得復葺

也令其人有喪雌雄

失男女之偶

居室如鳥鼠處穴要

宋田夾塞兩川使水不得東流

楚人又塞取宋田夾兩川築堤而壅

塞之故水不得東東山之西水深滅境境敗也四百

里而後可田也楚欲吞宋鄭而畏齊曰思人衆兵

彊能害己者必齊也於是乎楚王號令於國中曰

寡人之所明於人君者莫如桓公所賢於人臣者

莫如管仲明其君而賢其臣寡人願事之既以其君臣爲

明賢故願事之誰能爲我交齊者寡人不愛封侯之君焉

於是楚國之賢士皆抱其重寶幣帛以事齊桓公

之左右無不受重寶幣帛者於是桓公召管仲曰

寡人聞之善人者人亦善之今楚王之善寡人一

甚矣寡人不善將拂於道拂違也若不報善仲父

何不遂交楚哉管子對曰不可楚人攻宋鄭燒燬

燬焚鄭地使城壞者不得復築也屋之燒者不得

復葺也。令人有喪雌雄，居室如鳥鼠處穴，要宋田夾塞兩川，使水不得東流，東山之西，水深滅境，四百里而後可田也。楚欲吞宋鄭，思人衆兵彊而能害己者，必齊也。是欲以文克齊。以實幣賂齊而齊自服，故曰以文克齊。而以武取宋鄭也。楚取宋鄭而不知禁，是失宋鄭也。禁之則是，又不信於楚也。知失於內，兵困於外，非善舉也。桓公曰：善。然則若何？管子對曰：請興兵而南存宋鄭，而令曰：無攻楚。言與楚王遇。終會至於遇上，而以鄭城與宋水爲請。楚若許，則是我以文令也。楚若不許，則遂以武令焉。桓公曰：善。於是遂興兵而南存宋鄭。與楚王遇於召陵之上，而令於遇上曰：毋貯粟，毋曲隄，無擅廢適子，無置妾。

以為妻因以鄭城與宋水為請於楚楚人不許遂

退七十里而舍使軍人城鄭南之地立百代城焉

取其雖百代而無敢毀者也曰自此而北至於河者鄭自城之

而楚不敢墮也東發宋田夾兩川使水復東流而

楚不敢塞也遂南伐及踰方城濟於汝水望汶山

汶音蟬蟬山江水所從出南致楚越之君而西伐秦北伐狄東

存晉公於南自伐秦而遂存晉於南故曰東存北伐孤竹還存

燕公兵車之會六乘車之會三九合諸侯反位已

霸修鍾磬而復樂管子曰此臣之所謂樂也

霸言第二十三謂此言足以成霸道

內言六

霸王之形象天則地謂象天則地義化人易代謂美教化移風

創制天下與之等列諸侯列國各得其宜賓屬四海

賓禮四夷時匡天下時一會大國小之曲國正之

疆國弱之重國輕之亂國并之并亂所以暴王殘

之僂其罪卑其列維其民然後王之者則殘滅之

於國戮其首罪卑其夫豐國之謂霸恒自豐其兼

正之國之謂王兼能正他夫王者有所獨明德共

者不取也道同者不王也夫能王天下者必有獨

若彼德與我共彼道與夫爭天下者以威易危暴

王之常也若以兵威易彼危亂此固暴君人者有

道有常也霸王者有時然後霸其時國修而鄰國無道

霸王之資也我修而彼暴可以取夫國之存也鄰

國有焉難存而國小鄰國必事鄰國國之亡也鄰國

有焉

因其亡鄰國有事鄰國得焉

鄰國有征伐之

鄰國得焉鄰國有事鄰國亡焉

或有征伐之事大勝天

下有事則聖王利也

後有非常之事然

國危則聖

人知矣

懷獨見之

夫先王所以王者資鄰國之舉

不當也

舉事皆當則舉而不當此鄰敵之所以得

意也

不當所以資

夫欲用天下之權者必先布德

諸侯

諸侯懷德而歸欲

是故先王有所取有所與

所謂將欲取之必姑與之

有所誦有所信

所謂尺蠖之然後能

用天下之權

妙用天下之權

夫兵幸於權權幸於

地

幸在於地幸猶勝也

故諸侯之得地利者權從

之失地利者權去之夫爭天下者必先爭人

人惟

明大數者得人審小計者失人得天下之衆者王

按以我明  
威之振征  
伐人者可  
合天下之  
權而總之  
也  
遂德之行  
猶成德之  
行也如此  
者諸侯親  
之

得其半者霸是故聖王卑禮以下天下之賢而王

之均分以鈞天下之衆而臣之既王有地均分其祿用此以引天下

之衆故可得而臣之也故貴爲天子富有天下而伐不謂貪

者其大計存也彼得地均分可以臣彼地自利以天

下之財利天下之人以明威之振利天下之人選

我無所減創更不可以與威權合天下之權以遂德

之行結諸侯之親總合天下之權皆令在己權以茲

佞之罪刑天下之心而勸百因天下之威以廣

明王之伐因天下齊欲士而士攻逆亂之國賞有

功之勞封賢聖之德明一人之行而百姓定矣賞

一人而天下勸誦加一人而天下夫先王取天下

也術非術則無以術乎大德哉物利之謂也術可



天下故曰大德然術之夫使國常無患而名利並

至者神聖也神聖則多國在危亡而能壽者明聖

也明聖則不是故先王之所師者神聖也其所賞

者明聖也賞謂樂夫一言而壽國用其言不聽而

國亡若此者大聖之言也夫明王之所輕者馬與

玉其所重者政與軍若失主不然輕與人政而重

予人馬輕予人軍而重與人玉重宮門之營而輕

四竟之守所以削也夫權者神聖之所資也獨明

者天下之利器也獨斷者微密之營壘也謂獨斷

營而即定此三者聖人之所則也聖人畏微而愚

人畏明聖人能知吉凶之先見故曰畏微也聖

人之憎惡也內愚人之憎惡也外聖人知心胸內

接聖人將  
動先知其  
安危若愚  
人則至危  
之時方改  
易乎素之  
言

塞古地字

愚人將動必知愚人至危易辭聖人

懼故慎選外也聖人將動必知愚人至危易辭

尚動必聞知愚者至危不知禍之將至聖人能輔

時不能違時聖人能因時來輔成其事不能違時

功知者善謀不如當時精時者日少而功多夫謀

無主則困事無備則廢是以聖王務具其備而慎

守其時以備待時以時興事時至而舉兵絕堅而

攻國其兵起絕而又破大而制地大本而小標

也本大而末小則難塞近而攻遠所全之地近故能攻遠

內也以大牽小以彊使弱以衆致寡德利百姓威

振天下令行諸侯而不拂近無不服遠無不聽夫

明王爲天下正理也修正理而動故能按彊助弱

也被邦圍暴止貪存亡定危繼絕世此天下之所載

也德義如此故諸侯之所與也與親也百姓之所利

也是故天下王之以天下樂推知蓋天下繼最一世

其繼敗績土能成天下之功也材振四海王之佐也千乘之國得

其守諸侯可得而臣天下可得而有也萬乘之國

失其守國非其國也天下皆理己獨亂國非其國

也諸侯皆令皆從之令己獨孤國非其國也鄰國皆

險己獨易易守禦之備也國非其國也此三者

亡國之徵也夫國大而政小者國從其政小政是

從其政國小而政大者國益大大政開國大而不為

者復小大而為則疆而不理者復弱疆而不理

故復也衆而不理者復寡衆而不理則貴而無禮者

復賤貴而無禮則位重而凌節者復輕重而凌節

奪也復賤奪故復賤也

從富而驕肆者復貧富而驕肆則財竭故復貧也故觀國者觀

君君化主觀軍者觀將將為兵本觀備者觀野野有障塞則國不侵

其君如明而非明也內外明而暗其將如賢而非賢也

內外賢而愚其人如耕而非耕也雖耕而鹵莽三守既失

國非其國也三守謂是而失謂是而非地大而不為命曰土

滿謂土廣而功狹也人衆而不理命曰人滿謂人多而政少兵威

而不止命曰武滿所謂充之焉言也三滿而不止

國非其國也三滿不止則地大而不知退也三滿而不止

不耕則無所獲卿貴而不臣非其卿也卿貴不臣化為人敵也謂卿大夫

衆而不親非其人也人衆不親也夫無土而欲富者

憂無土欲富猶緣木而求魚故憂也無德而欲王者危無德而王猶欲進而

御行施薄而求厚者孤施薄求厚必不應故孤夫上來而下

管子 卷九 八 中華書局聚

搏專也君  
不能專命  
則國不聽  
也

莛莛包裏也上莛苞國小而都大者弑

此二者常有

主尊臣卑上威下敬令行人服理之至也使天下

兩天子天下不可理也一國而兩君一國不可理

也一家而兩父一家不可理也

凡此所謂兩權夫必爭亂之本也

令不高不行不搏不聽

搏聚也君命不聚而聽之

堯舜之人

非生而理也

而化之桀紂之人非生而亂也

而亂之故

理亂在上也夫霸王之所始也以人爲本本理則

國固本亂則國危故上明則下敬政平則人安士

教和則兵勝敵使能則百事理親仁則上不危任

賢則諸侯服霸王之形

說霸王之形容

德義勝之智謀勝

之兵戰勝之地形勝之動作勝之故王之

有此五勝故可

以夫善用國者因其大國之重以其勢小之因疆

國之權以其勢弱之因重國之形以其勢輕之凡

重者國之盛者也然盛者有時而衰盛者有時而重

時而息故因其衰息之勢大者小之疆者弱之重

者輕疆國衆合疆以攻弱以圖霸謂時疆國衆多

疆國少合小以攻大以圖王謂時疆國寡少我

疆大之國如此疆國衆而言王勢者愚人之智也

非言王疆國少而施霸道者敗事之謀也非施霸

夫神聖視天下之形知動靜之時視先後之稱知

禍福之門疆國衆先舉者危後舉者利疆國衆先

者所圖疆國少先舉者王後舉者亡戰國衆後舉

可以霸戰國少先舉可以王夫王者之心方而不

最心難方直列不讓賢雖列爵位賢不齒弟擇衆

難為賢無優劣齒是貪大物也大物謂大寶之

第又非選衆而舉也位有此數者是

定貪大位之利而無得位之實也。是以王之形大也。不可以小數得夫先

王之爭天下也，以方心。心方而最故可其立之也

以整齊。整而齊之故可立也其理之也，以平易。平而易之故可立也

政出令，用人道。政令煩人心施爵祿，用地道。地道平舉

大事，用天道。心應天時然後是故先王之伐也，伐

逆不伐，順伐險不伐，易伐過不伐，及。過者其太四封

之內，以正使之。以正使之則人無怨諸侯之會，以權致之。以權

致之則不近而不服者，以地患之。則自服遠而

不聽者，以刑危之。與師以一而伐之，武也。守與一不

伐之此服而舍之，文也。既服舍之綴之文武具滿

德也。唯文武諸功夫輕重疆弱之形，諸侯合則疆

孤則弱，驥之材而百馬伐之，驥必罷矣。疆最一伐

按制節謂  
事大國受  
其法令

而天下共之國必弱矣疆國得之也以收小其失

之也以恃疆小國得之也以制節制度合其失之

也以離疆離疆則乘節者也故失夫國小大有謀疆弱有形

服近而疆遠謂用疆兵成遠國故曰疆遠王國之形也合小以

攻大敵國之形也以負海攻負海謂以蠻夷攻蠻夷蠻夷負海以

謂負海中國之形也折節事疆以避罪小國之形

也自古以至今未嘗有先能作難違時易形以立

功名者無有此言無有常先作難違時易形無不敗

者也夫欲臣伐君以臣伐君若湯武之於桀紂也正四海者不可

以兵獨攻而取也謂當兼下事必先定謀慮便地形利

權稱親與國視時而動王者之術也夫先王之伐

也舉之必義用之必暴其用師必加於柔亂相形而知可謂相



其亂亡量力而知攻攻得而知時是故先王之伐

也必先戰而後攻先攻而後取地故善攻者料衆

以攻衆量我衆寡可敵彼料食以攻食料備以攻

備以衆攻衆衆存不攻彼兼存則我不以食攻食

食存不攻以備攻備存不攻釋實而攻虛知其

之避釋堅而攻臚釋難而攻易夫搏國不在敦古在於

宜合今時之理世不在善攻在於宜霸王不在成曲在於

體全大夫舉失而國危刑過而權倒刑罰過理則謀

易而禍反謀事數易計得而疆信申音功得而名從

權重而令行固其數也數猶夫爭疆之國必先爭

謀爭刑爭權先此三爭令人主一喜一怒者謀也

謀謀得則喜令國一輕一重者刑也怒刑則重令兵

謀謀失則怒

此篇文法  
累變而不  
窮真天下  
之奇也

一進一退者權也

權重則進  
權輕則退

故精於謀則人主之

願可得而令可行也精於刑則大國之地可奪疆

國之兵可圍也精於權則天下之兵可齊諸侯之

君可朝也夫神聖視天下之刑知世之所謀知兵

之所攻知地之所歸知令之所加矣夫兵攻所憎

而利之此鄰國之所不親也

兵攻所憎之國而以  
攻得為利德義不施

鄰國必怨  
而不親

權動所惡而實寡歸者疆

其威權既動  
移所惡而德

義之實少為人所歸如此  
但疆而已不能至霸王也

擅破一國疆在後世者

王今能專破一國常守其疆  
傳之後世如此者王也

擅破一國疆在鄰國

者亡

既破一國不能守疆令  
鄰國得之如此者亡也

問第二十四

謂為國所  
當察問者

內言七

凡立朝廷問有本紀

有問之本紀必爵授有德則大

臣興義祿予有功則士輕死節上帥士以人之所

戴則上下和

之上帥其士所為者皆人

授事以能則

人上功

有能然後得審刑當罪則人不易訟

易也

所刑皆當其罪

無亂社稷宗廟則人有所宗

故人不交相訟

毋遺老忘親則大臣不怨

大臣非親

各得其宗則

舉知人急則衆不亂行此道也

難也舉

困難之事以示人

國有常經人知終始此霸王之

術也

國有常經則人知終始之然後問事事先大

功

先問大功悅政自小始

為政先小從問死事之孤

其未有田宅者有乎

未死則給與之死事問少壯

而未勝甲兵者幾何人

知其數則問死事之寡其

饋廩何如寡餽其食廩米粟之屬問國之有功

大者何官之吏也問何官之吏欲所當問州之大夫也

何里之士也問何州里欲知所尚今吏亦何以明之矣

問吏所明欲知其優賞厚薄問刑論有常以行不可改也今其

事之久留也何若此既論決國有常科當率而行

其事新問五官有度制官都其有常斷今事之稽

也何待官都復自有常斷今乃稽其事而不行將

乎待問獨夫寡婦孤寡疾病者幾何人也知其數當有

所慮問國之弃人何族之子弟也棄人謂有遺不

也問知其族問鄉之良家其所牧養者幾何人矣

良家謂善營生以致富者牧養謂其人不能自問

存良家全活之知其所養之數欲有所復除也問

邑之貧人債而食者幾何家債而食謂從富者出

欲有所問理園圃而食者幾何家人之開田而耕

者幾何家士之身耕者幾何家問鄉之貧人何族

之別也知從何族而別或從公族當有所收恤也問宗子之收昆弟者

以貧從昆弟者幾何家以貧故從昆弟以求養者與之從者各有幾家也

餘子仕而有田邑今入者幾何人謂收入其稅者子弟以

孝聞於鄉里者幾何人餘子父母存不養而出離

者幾何人出離謂父母在分居者士之有田而不使者幾何

人吏惡何事不使謂不用其吏不士之有田而不

耕者幾何人身何事既不耕此人君臣有位而未

有田者幾何人外人之來從而未有田宅者幾何

家國子弟之游於外者幾何人貧士之受責於大

夫者幾何人貧士無資而發大官賤行書身士以

家臣自代者幾何人

其人居官乃職自行文書身任士職輒以家臣自代亦須

知其數也

官承吏之無田餼而徒理事者幾何人

承吏謂攝

官無錢而空理事

羣臣有位事官大夫者幾何人

羣臣自有位事

乃左官於大夫

外人來游在大夫之家者幾何人

外國人謂

鄉子弟力田爲人率者幾何人

既有力田又能率人國子弟

之無上事衣食不節率子弟不田弋獵者幾何人

既無上事乃率子弟不田農但弋獵

男女不整齊亂鄉子弟者有乎

謂不以禮交者問人之貸粟米有別券者幾何家

別券謂分契也

問國之伏利其可應人之急者幾何所也

伏利謂貸利也

蔽不見若銅銀山及溝瀆可決而溉灌者人之所害於鄉里者何物也

人之爲害者問士之有田宅身在陳列者幾何人

者害何物問士之有田宅身在陳列者幾何人

利備用者幾何人能利備用處女操工事者幾何人

能操女工之事冗國所開口而食者幾何人不其

謂納之屬也口作直開問一民有幾年之食也問兵車之計幾何

乘也牽家馬輓家車者幾何乘牽家馬言直有馬

相配以處士修行足以教人可使帥眾莅百姓者

幾何人謂士之可以工

之巧出足以利軍伍處可以修城郭補守備者幾

何人其人既有技巧出用則能利城粟軍糧其可

以行幾何年也行由經也城粟謂守城之粟軍吏

之急難可使者幾何人大夫疏器疏謂飾甲兵兵

車旌旗鼓鏡帷幕帥車之載幾何乘載謂其疏藏

器疏盡而可弓弩之張弓弩之可衣夾鉞鉞兩刃

夾謂其  
衣也  
鉤弦之造  
以鉤弦所戈戟之緊  
緊謂其其厲

何若  
用其泮屬可其宜修而不修者故何視  
視此也

宜修者  
故物何比  
而造修之官出器處器之具宜起而未

起者何待  
出器謂可出用之器處器謂貯庫而為

鄉師車輜造修之具其繕何若  
繕謂車之有防

尹伐材用毋於三時羣材乃植而造器定冬完良

備用必足  
方生植不堅故不可伐材其伐材必以

冬人有餘兵詭陳之行以慎國常  
用且詭而陳之

命  
以爲行任當慎而聽時簡稽帥馬牛之肥臙其老

而死者皆舉之  
其能不一而有馳涉至於馬牛肥臙

反老而死者皆舉  
其就山藪林澤食薦者幾何

者之美  
出入死生之會幾何  
其會謂合若夫城郭之厚



薄溝壑之淺深門閭之尊卑宜修而不修者上必

幾之

幾察也君必察知之

守備之伍器物不失其具淫雨而

各有處藏

器物遇雨不藏必致腐敗故當有藏處

問兵官之吏國之

豪士其急難足以先後者幾何人

官吏國豪有急難可令之先後

者當知其數相導前後曰先後詩曰予曰有先後

夫兵事者危物也不時

而勝不義而得未爲福也

必合於時義然後爲福

失謀而敗

國之危也慎謀乃保國問所以教選人者何事

其教

人及選人者問以何事欲知其勤且觀其材用也

問執官都者其位事幾

何年矣

執官都之職者問其官位及執事并建立之年數

所辟草萊有益

於家邑者幾何矣所封表以益人之生利者何物

也

謂其事業最可以益人者遂封表以示之問知是何物也

所築城郭修牆閉

絕通道隄闕深防溝以益人之地守者何所也

其用

謂築壘有所遮閉通路而為防礙者絕塞之關  
闕空之處亦當絕之凡此守地者所以省其功費

故曰益所捕盜賊除人害者幾何矣

制地君曰理國之道地德為首此言制地之時君為

以焉為政故曰君臣之禮地有高下君父子之親地

德為首覆育萬人百貨出於地人得以官

府之藏彊兵保國城郭之險外應四極四極謂國

自官府已下非具取之地凡此皆因地而成而市

者天地之財具也市求而得之故曰天地之財具

而萬人之所和而利也和謂交易也萬人之利正是道

也道言市正合民荒無苛人盡地之職一保其國理欲

荒人無得苛虐但使盡地各主異位毋使讒人亂

普而德營九軍之親自君以下其位既異當各主

之如此則九軍關者諸侯之隙隧也謂隙也而外財

之門戶也他國之財萬入之道行也謂因此明道

以重告之當明道路之令征於關者勿征於市征於

關謂商征於市者勿征於關謂全市虛車勿索索虛

其煩徒負勿入勿徒負貨既寡故以來遠人此關征如

來遠十六道同皆置關凡有十六道令身外事謹則聽

其名謂出入於關者身之外事既謹視其名視其

色既知其名又類是其事稽其德既知其色又類

德也以觀其外其既知其德又類則無敦於權人以

困貌德其厚校察行則困厚非因而不生故曰

以困國則不惑行之職也凡此無姦人所以不惑問

於邊吏曰小利害信小怒傷義邊信傷德信故傷

德也厚和構四國以順貌德敦厚而和可以構結四

故曰以順貌德四國然後向令守法之官誠信

日行又令守法之官日度必明無失經常其時必

得其失於經常

# 謀失第二十五

關

內言八

# 管子卷第九

珍做宋版印

內有人



Vertical columns of text, mostly illegible due to fading and bleed-through.

中華民國 壹年 貳月 拾日 贈送

國家圖書館



004458608



線

121.61

4524

19

v. 3

舊籍